اللقب و الإسم : ناصر مراد

الرتبة العلمية : أستاذ محاضر

التخصص : التسيير

الوظيفة : أستاذ جامعي

المؤسسة :كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير . جامعة البليدة

العنوان : 07 شارع دبيح شريف القصبة . الجزائر .

الهاتف : 0774165679

الفاكس : 025433629

العنوان الإلكتروني : nacermourad@yahoo.fr

محور المشاركة : الثالث

لغة المداخلة : العربية

عنوان المداخلة : دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

د ناصر مراد

المقدمة :

يقاس نجاح المؤسسة بقدرة العمال على تحقيق مهامهم الوظيفية، و يشكل أداء الفرد محصلة تفاعل القدرة على العمل و الرغبة فيه . و للتدريب علاقة بجانب المقدرة ، أما التحفيز يمثل أداة بث الرغبة و الحماس و بالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة .

و تسعى إدارة المؤسسة ضمان إستمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية ، لذلك يجب الإهتمام بتدريب العمال قصد زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة. في هذا المجال نتساءل على دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة ؟

و لمعالجة هذه الإشكالية سنتطرق إلى العناصر التالية :

- مفهوم و أهمية التدريب
- أهداف التدريب
- شروط فعالية نظام التدريب
- مساهمة التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

أولا : مفهوم و أهمية التدريب

يوجد عدة تعاريف للتدريب من أبرزها ما يلي :

– التدريب هو نشاط مخطط يهتم بتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة [1].

– التدريب عبارة على تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير مهارته و معارفه و خبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي و المستقبلي [2].

– يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق ، و التدريب هو تطبيق المعرفة ، و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم [3] .

نلاحظ أن التعاريف السابقة تهتم ببعض جوانب التدريب ، لذلك فهي ناقصة ، أما التعريف التي نتبناه يتمثل في :

التدريب عملية منظمة و مستمرة ، تقوم به المؤسسة لصالح العمال ، و الخاصة بإكسابهم المهارات و المعارف و أنماط السلوك المرغوب فيها ، و التي تحسن أداء العمال و تزيد فاعلية المؤسسة ، كما تهدف إلى مواجهة متطلبات الوظائف الحالية و تنمية المهارات الفنية و الذهنية للعمال لمواجهة الإحتياجات المستقبلية .

---

(1) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، بدون دار النشر ، مصر ، 2000 ، ص 250 .

(2) محفوظ أحمد جودة ، تحديد إحتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 30 .

(3) ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 287.

و للتحديد الدقيق لمفهوم التدريب نميزه عن بعض المفاهيم الأخرى كما يلي :

– **التدريب و التكوين :** يكمن الإختلاف بين التدريب و التكوين في أن التدريب يقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة أي إرتباطه بالجانب العملي ، بينما التكوين فيشمل التعلم في عدة مجالات واسعة .

– **التدريب و التعليم :** التدريب هو عملية تعلم مجموعة من السلوكات المبرمجة و المحددة مسبقا ، فالتدريب هو تطبيق المعرفة ، بحيث يعمل على تمكين العمال بالإلمام بالإجراءات الموجهة لسلوكهم . بينما يهتم التعليم بالإعداد العام للفرد و تهيئته من أجل خدمة المجتمع من خلال برامج تعليمية رسمية .

– **التدريب و التأهيل :** التأهيل عبارة على تلك الخدمات المهنية المقدمة للعمال لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى ، لذلك يتركز التأهيل على عملية التكيف مع الآخرين في العمل، بينما يتركز التدريب حول الأداء [4] .

و يتعلق التدريب بكافة العاملين ، بحيث العامل الجديد يحتاج للتدريب لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة ، و الموظف القديم يحتاج للتدريب لزيادة مهاراته ، و التكيف مع مختلف المستجدات التي يشهدها محيط المؤسسة . و يوجد عدة أنواع للتدريب هي :

– تدريب تأهيلي

– تدريب تخصصي

– تدريب علاجي

– تدريب للترقية

و للتدريب أهمية بالغة كونه مفيد للمؤسسة على إعتبار أنه يضيف إلى المؤسسة قيمة جديدة من خلال إكتساب العمال لمهارات و قدرات و أفكار جديدة و معرفة أوسع في مجال عملهم ، كما أنه يحقق للعامل مزيد من الأمان و الإستقرار الوظيفي و يتيح له فرص للترقية و شغل المناصب القيادية. ضف إلى ذلك للتدريب عدة مزايا تتمثل فيما يلي :

([4]) برقي حسين ، نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1996 ، ص 9 .

– زيادة إنتاجية العامل حيث تقترن الزيادة في الإنتاجية مع ما يحصل عليه العامل من معرف و مهارات فنية و سلوكية جديدة تعينه على زيادة إنتاجيته كما و نوعا.

– تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة و إكسابه المهارات الفكرية و الفنية و السلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة [5].

– مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل من خلال إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى تستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة في التقنية . فالتدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية [6] .

– رفع الروح المعنوية للعامل و زيادة مستوى رضاه الوظيفي من خلال ما يكتسبه من ثقة في أدائه لعمله و بالتالي يشعر العامل بمزيد من الأمان و الإستقرار الوظيفي باكتسابه مهارات و معارف تعينه على أن يتكيف مع وظيفته و هذا ينعكس على إنتاجيته و بالتالي تحسن ملحوظ في روحه المعنوية .

– تقليل الحاجة إلى الإشراف ، حيث أن العامل تعلم كيف يؤدي وظيفته فنيا و يندمج مع مجموعة العمل إجتماعيا ، و بالتالي يكون العامل المدرب في حاجة أقل إلى الإشراف و التوجيه .

– يؤدي التدريب إلى تقليص الحوادث و إصابات العمل ، حيث أنه يقلل من نقاط الضعف و خاصة في الناحية الفنية و التعامل مع الآلات .

– رفع كفاءة الإستخدام للموارد البشرية ، و ذلك من خلال إمكانية إستخدام العامل في أكثر من وظيفة و العمل في أكثر من قسم ، و هذا يتحقق عن طريق إمداد العامل بمجموعة مهارات و معارف تمكن من تكوين إحتياطي مدرب من العاملين يفيد في حدوث عجز في بعض التخصصات أو الأقسام ، لذلك يمكن بواسطة التدريب إحداث عمليات التغيير و التنقلات في قوة العمل لمواكبة مختلف التغيرات في المحيط .

([5]) مصطفى مصطفى كامل و اخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مركز جامعة القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 102 .

([6]) مراكشي محمد لمين ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 20005 ، ص 109.

– يؤدي التدريب الفعال إلى زيادة القدرات المهنية للمؤسسة و التكيف مع البيئة ، كما **يساهم في بناء الكفاءات و تنمية الروح الجماعية في العمل كفريق .**

– يحقق التدريب مزيدا من إستقرار العمالة و بالتالي الإستقرار التنظيمي ، حيث أن العامل المدرب من خلال إكسابه لمهارات و معارف تزيد ثقته بنفسه و تزيد إنتاجيته، و بالتالي يكسبه مزيدا من الإستقرار و الأمان الوظيفي الذي يؤدي إلى إستقرار المؤسسة [7].

ثانيا : أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في تزويد الأفراد بالمعلومات المتطورة عن طبيعة أعمالهم ، و تزويدهم بالأساليب الحديثة لتحسين مستوى الأداء . بالإضافة إلى ذلك توجد أهداف عامة أخرى ندرجها فيما يلي :

1– تنمية المهارات :

يهدف التدريب إلى إلمام الفرد بجميع جوانب العمل ، و كيفية أداء كل جزء منه بدقة قصد زيادة قدرته على أداء أعمال محددة ، و ذلك من خلال تنمية مهارات الفرد ، و التي تمكنه من أداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المطلوبة .

2– تنمية القدرات الذهنية و الشخصية :

بالإضافة إلى تنمية المهارات ، يهدف التدريب إلى تمكين الشخص من إستخدام كل طاقاته الذهنية و النفسية [8]، و إستغلال كافة قدراته أحسن إستغلال ، و توجيهها لصالح المشروع .

(7) محمود أحمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002 ، ص 304 .

(8) علي سلمى ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مصر ، دار غريب للطباعة و النشر ، 1985 ، ص 354 .

3- تغيير و تطوير الإتجاهات :

يهدف التدريب إلى تهيئة المتدربين لتقبل أراء جديدة وظروف عمل جديدة ، و ذلك من خلال تغيير توجهات المتدربين و آرائهم ، و تقديرهم لأولويات العمل ، و تفضيلاتهم لأساليب العمل ، و ذلك إستجابة لإحتياجات و متطلبات المشروع .

4- تقديم المعرفة :

إن ظهور معارف جديدة يستدعي ضرورة القيام ببرامج تدريبية لتقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي ، و يسمح بمواكبة التطور التكنولوجي ، مما ينعكس إيجابا على العمال ، بحيث يعمل على توسيع معارفهم و تحسين طريقة تناولهم لأعمالهم .

ثالثا : شروط فعالية نظام التدريب

تتوقف فعالية نظام التدريب على توفر مقومات و شروط ندرجها فيما يلي :

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته .

- توفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد و ترغيبهم في التدريب ، حيث أن العامل الذي يشعر بوجود حافز قوي يكون لديه إستعدادا أكبر و أسرع لتعلم المهارات الجديدة ، لذلك يجب ربط التدريب بمكافأة أو ترقية .

- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم و إكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية و تحقيق النتائج المرجوة [9] .

- ضرورة توفير المعلومات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لإحتياجات التنظيم .

- تصميم برامج التدريب على أساس الإحتياجات التدريبية ، و ملاءمة هذه البرامج مع وسائل التدريب المتاحة ، و توجيهها بما يخدم الأغراض العامة للمؤسسة ، كما يجب أن تصمم برامج

([9]) مصطفى مصطفى كامل و آخرون ، مرجع سابق ، ص 111 .

التدريب وفقا لإعتبارات التكلفة و العائد لكل برنامج تدريبي حتى تتحقق المنفعة منه [10] .

- إستخدام وسائل تدريبية تتلاءم مع نوعية الموضوعات و مستوى المتدربين .

- توفير ميزانية كافية لتغطية نفقات التدريب .

- متابعة الأداء التدريبي مع ضرورة وضع مقاييس تعمل على تقييم سيرورة التدريب .

- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين ، بحيث أن الإختلافات الفردية من حيث الذكاء و الميول و الإستعداد و الإتجاهات و القيم الشخصية و إحتياجات الأفراد و أهدافهم يجب مراعاتها من طرف مخططي و منفذي البرامج التدريبية [11] .

- ضرورة إعلام العامل بنتائج تقدمه في التدريب حتى يستفيد من الجوانب الإيجابية و يصحح الجوانب السلبية .

- مراعاة تجزئة الوظائف المعقدة إلى وظائف بسيطة ، و كذلك عدم إعطاء العامل معلومات غير مرتبطة بوظيفته حيث أن هذا قد يؤدي إلى الغموض و سوء الفهم .

بالإضافة إلى ما سبق يتوقف نجاح نظام التدريب على المدرب في حد ذاته، لذلك يجب على المدرب أن تتوفر فيه المهارات التالية :

1- المهارات الفنية :

إتقان و تطبيق المعارف الفنية والأساليب الخاصة بمجال التدريب و الوسائل المستخدمة و إجراءات الوظيفة و حدودها .

([10]) بوكبوس سعدون ، دور التدريب في التنمية الإدارية ، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التمية الإقتصادية و الإجتماعية ، الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين ، المنعقد بتاريخ 17 و 18 جويلية 2004 ، الجزائر .

([11]) محمود أحمد الخطيب ، مرجع سابق ، ص 305 .

2- المهارات الفكرية :

و تشمل على ما يلي [12]:

- التخطيط و تحديد الأهداف
- التفكير الإبتكاري
- تكامل الأفكار و الشمولية
- التحليل و الإستنباط
- الحكم و التقييم
- التجديد و التطوير

3- المهارات اللغوية :

يجب على المدرب إتقان قواعد اللغة و مفرداتها و التراكيب اللغوية و كذلك مهارات العرض حتى يتمكن إيصال الرسالة إلى المتدربين ، و بالتالي الحصول على الإستجابة المرغوبة .

4- المهارات السلوكية :

تتمثل في فن التعامل مع الآخرين ، بحيث يجب فهم سلوك المتدربين حتى تكون الرسالة التدريبية متوافقة مع القيم و الإتجاهات و توقعات المتدربين . و تشمل المهارات السلوكية على ما يلي :

- مهارة الإتصال
- مهارة التحفيز
- مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة للمتدربين
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين

([12]) نفس المرجع ، ص 347 .

رابعا : مساهمة التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة

يساهم التدريب في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية و التي تتمثل في : الربحية ، الحصة السوقية ، الإنتاجية و التكاليف ، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ و يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال و بالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع و تقديم الخدمات بشكل أحسن مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الإنتاجية و الذي ينعكس على تخفيض الأسعار و يعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة و كذلك الربحية ، و بالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة . و على هذا الأساس فإن التدريب يعمل على ضمان الإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية ، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص ، و مراعاة سياسة التدريب قصد تحسين قدرتها التنافسية . في هذا المجال يترتب على التدريب عدة مزايا تتمثل فيما يلي :

- يترتب على جودة الإنتاج و الخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك ، و بالتالي زيادة كمية المبيعات و من تم تزداد الربحية .

- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز التدريب قدرة أكبر من العمل الجماعي و تحسن الإتصالات و تشرك جميع العاملين في حل المشاكل ، و تحسن العلاقة بين الإدارة و الموظفين .

- تحقيق رضا العامل بحيث يركز التدريب على إحتياجات العامل ، و بالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات و المواصفات التي يرغبها ، و يتحقق تبعا لذلك الإحتفاظ بالعملاء و جدب عملاء جدد ، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات .

- الإستعانة بالتقنيات الحديثة ، فالعامل يرغب دائما في الإستعانة بكل جديد من حوله .و يعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج .

- تقليل الخسائر حيث أن الأخذ بالتدريب يؤدي إلى الحد من خسائر العامل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة ، تكلفة الإصلاح و تقليل الغرامات .

- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها .

- الحصول على حصة سوقية أكبر و الأرباح من خلال توسيع نشاطاتها .

- تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين و جودة الخدمات و السلع و السلع المقدمة ، و السيطرة على كلفتها و أسعارها ، و توفيرها للمستهلكين في الوقت و المكان و الكمية و النوعية المناسبة .

- تفعيل دور العاملين و زيادة إهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة و رفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة .

- توخي التدريب باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الإرتقاء بالفعالية و تعزيز البقاء التنظيمي .

- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة و الصورة الجيدة للمؤسسة .

الخاتمة :

يعتبر التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، حيث أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمؤسسة و مصدر التقدم و التطور ، فمن خلاله تستطيع المؤسسة متابعة المتغيرات التكنولوجية و تطبيق التقنية الحديثة في مختلف مجالات العمل ، لذلك فهو نشاط مستمر و ضروري للمؤسسة . ويعمل التدريب على تحسين الإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية ، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف و بالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة . و تتوقف فعالية التدريب على مدى مراعاة المؤسسة لبعض الشروط في البرامج التدريبية ، بالإضافة إلى توفر بعض المهارات لدى المدرب .

و يعتبر التدريب نشاطا ضروريا و مستمر ، لذلك يجب على المؤسسة أن تهتم به و توفر له كافة الشروط لإنجاحه .

المراجع :

1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، بدون دار النشر ، مصر ، 2000 .

2- بوكبوس سعدون ، دور التدريب في التنمية الإدارية ، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور الموارد البشرية في التمية الإقتصادية و الإجتماعية ، الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين ، المنعقد بتاريخ 17 و 18 جويلية 2004 ، الجزائر .

3- علي سلمى ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مصر ، دار غريب للطباعة و النشر ، 1985 .

4 – محفوظ أحمد جودة ، تحديد إحتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 .

5- محمود أحمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2002 .

6- مراكشي محمد لمين ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2005 .

7- مصطفى مصطفى كامل و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مركز جامعة القاهرة ، مصر ، 2001 .

8- ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 287 .

9- يرقي حسين ، نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1996.